

EKUITAS  
Akreditasi No.110/DIKTI/Kep/2009

ISSN 1411-0393

## **PENGARUH ORIENTASI PELANGGAN DAN ORIENTASI PESAING TERHADAP INOVASI PASAR DAN PERTUMBUHAN PENJUALAN PERUSAHAAN MAKANAN DI SURABAYA**

**Wahyudiono**

wahyudiono18@yahoo.com

**Universitas Narotama Surabaya**

### **ABSTRACT**

*The aim of the study is to examine the effect of market orientation and competitor orientation to market innovation and sales growth, and the effect of market innovation to the sales growth of food Companies in Surabaya. The population of the study is all big food companies, which are operated until the end of 2008, and located in Surabaya Industrial Estate Rungkut (SIER). This research employs complete enumeration since the number of population is relatively small (23 food companies), whereas the analysis tool is path analysis. The test results indicate that: market orientation has direct, positive and significant effect to market innovation of food companies. Competitor orientation has direct, positive and significant effect to market innovation of food companies. Customer orientation has direct, positive and significant effect to the sales growth of food companies. Competitor orientation has direct, positive and significant effect to sales growth of food companies. The market innovation has direct, positive and significant effect sales grown of food companies. Another important finding shows that market innovation is able to mediate customer orientation and market orientation with growth sales of companies. It means that the presence of market innovation is required to strengthen the effect of customer orientation and competitor orientation to sales growth of companies.*

*Keywords: customer orientation, competitor orientation, market innovation, and sales growth.*

### **PENDAHULUAN**

Pemahaman yang baik mengenai pelanggan, akan mendorong manajemen untuk memahami dengan benar apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan pelanggan melalui penyediaan produk atau jasa yang *superior* bagi konsumen. Pemahaman ini mendorong kemampuan yang *superior* pula dalam mengimplementasikan berbagai strategi atau kebijakan yang mampu menciptakan *superior satisfaction* bagi pelanggan, oleh karena itu

perilaku karyawan, persepsi yang baik terhadap produk, daya pikat pelanggan yang lebih kuat pada gilirannya akan menghasilkan pelanggan yang loyal. Perusahaan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (*customer satisfaction orientation*) umumnya menggambarkan sebuah perilaku yang lebih responsif terhadap pelanggannya dengan memberi pelayanan purna jual, respon yang cepat terhadap keluhan pelanggan dan komitmen terhadap janji perusahaan kepada pelanggannya (Never and Slater, 1994).

Kemampuan manajemen mengenali pesaingnya akan membantu dalam menggali berbagai informasi mengenai apa dan bagaimana pesaing menjalankan bisnis serta model strategi yang diimplementasikan, sehingga manajemen memperoleh kepastian bahwa strategi dan aktivitas apapun yang dilakukannya tidak didahului oleh pesaingnya. Hal ini penting dalam rangka menjamin kepastian bahwa perusahaan memiliki keunggulan yang tidak dapat disamai oleh pesaingnya. Seandainya pesaing akan menirunya maka cukup mahal biaya yang harus dikorbankan, sehingga perusahaan selalu dapat menempatkan posisi dirinya pada posisi terdepan dibanding para pesaingnya. Inovasi merupakan upaya manajemen untuk membangun *superior value* bagi pasar, oleh karena itu Inovasi harus selaras dengan orientasi pelanggan dan orientasi pesaing yang sedang dibangun oleh manajemen perusahaan, sehingga inovasi yang dihasilkan mampu menciptakan *value added* bagi pelanggan (Voss and Voss, 2000)

Perusahaan yang berorientasi pada pelanggan senantiasa berupaya menggali apa yang dapat disediakan perusahaan dengan membuat barang atau jasa yang terbaik. Sedangkan perusahaan yang berorientasi pesaing harus menggali informasi tentang bagaimana dan apa yang dilakukan oleh pesaing utamanya, agar langkah dan strategi yang dilakukan oleh perusahaan tidak didahului oleh para pesaingnya. Oleh karena itu perusahaan harus melakukan inovasi yang selaras dengan arah orientasi pesaing dan orientasi pelanggan yang telah dirumuskan, agar inovasi yang dikembangkan perusahaan mampu memberikan *value added* yang bersifat unik dan tidak mudah ditiru oleh pesaingnya. Keunikan produk yang dikembangkan oleh perusahaan akan menjadi unsur pembeda dibanding dengan produk perusahaan lain, karena itu produk yang berkualitas dan unik diharapkan menjadi alternatif pilihan konsumen dan juga mampu menciptakan kepuasan baginya. Kepuasan konsumen merupakan sasaran strategi jangka panjang, karena diharapkan loyalitas konsumen akan tercipta dengan sendirinya dan tingkat penjualanpun diharapkan meningkat dari waktu ke waktu seiring dengan terpeliharanya kepentingan pelanggan dan kemampuan mendeteksi model strategi yang dikembangkan pesaingnya, sehingga perusahaan mampu memposisikan diri pada keunggulan strategi yang unik dan tidak mudah ditiru oleh para pesaingnya, sehingga pertumbuhan tingkat penjualan dapat terjaga dan komitmen para pelanggan menjadi semakin kuat.

Berbagai studi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan yang berorientasi pada pelanggan dan komitmen terhadap strategi pesaing, senantiasa akan melakukan apa yang terbaik bagi pelanggannya dan memastikan bahwa pesaingnya tidak akan mendahului apa

yang dilakukan oleh perusahaannya. Inovasi yang selaras dengan kebutuhan para pelanggan serta strategi pesaing, tentu akan menghasilkan *value added* yang lebih baik sehingga mampu menciptakan kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan meningkat dan pada gilirannya pertumbuhan penjualan juga akan meningkat.

## TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

### **Orientasi Pelanggan**

Orientasi pelanggan dapat dinyatakan melalui luasnya monitoring atas komitmen karyawan terhadap pelanggan atau pengembangan strategi bersaing yang di dasarkan pada pemahaman atas kebutuhan serta pemahaman manajemen atas bagaimana bisnis dapat menciptakan *customer value*. Orientasi pelanggan menghasilkan sebuah logika yang lain yaitu sebagai hasil dari intensitas penggarapan kebijakan yang berorientasi pasar, perusahaan memiliki peluang untuk dapat membentuk persepsi pelanggan atas nilai-nilai yang dibangunnya dan nilai nilai yang dirasakan itu akan menghasilkan nilai kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*).

Banyak studi dalam manajemen pemasaran menunjukkan bahwa perusahaan perusahaan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (*customer satisfaction orientation*) umumnya menunjukkan sebuah perilaku yang lebih responsip misalnya melalui kebijakan pelayanan purna jual serta kecepatan dalam memberi tanggapan terhadap keluhan-keluhan pelanggan. Dalam kaitan inilah dikembangkan suatu konsep *fortofolio* pelanggan yang menyatakan: a) Pertumbuhan pelanggan yang tinggi akan menjadi dasar untuk menghasilkan berbagai kinerja pemasaran lanjutan b) Pengetahuan yang baik mengenai diri pelanggan dan perhatian yang tinggi terhadap upaya-upaya pemahaman yang luas mengenai kapabilitas pesaing akan membantu perusahaan didalam merancang kebijakan produk yang lebih sesuai dalam menghasilkan produk yang dapat memuaskan kebutuhan yang spesifik dari pelanggannya c) Pemahaman yang baik atas kebutuhan pelanggan tidak selalu menghasilkan efektivitas strategi pemasaran yang baik, tanpa adanya suatu kemampuan yang superior untuk mengimplementasikan kebijakan itu d) Perusahaan harus menumbuhkan dan mengembangkan norma-norma pengelolaan (kebiasaan, keyakinan, kesadaran yang membimbing perilaku) yang akan di oreintasikan pada penyajian kepuasan pelanggan yang superior e) Pemahaman yang cukup mendalam atas kebutuhan pelanggan dan kapabilitas pesaing akan menghasilkan sebuah komitmen yang lebih besar terhadap: perilaku karyawan, orientasi keputusan manajemen yang mengarah pada kepuasan konsumen yang tinggi, persepsi konsumen yang lebih baik terhadap mutu produk serta daya pikat terhadap pelanggan yang lebih kuat pada gilirannya akan menghasilkan basis pelanggan yang kuat dan menghadirkan prospek yang lebih baik dimasa-masa mendatang (Stanton, 1984: 22).

Kepuasan konsumen, merupakan perasaan di mana produk telah sesuai atau melebihi harapan konsumen. Menjaga kepuasan konsumen lama merupakan sesuatu yang sangat penting seperti halnya menarik orang baru yang relatif tidak mahal (Lamb *et al.*, 2001:13). Perusahaan yang memiliki reputasi dalam memberikan kepuasan yang tinggi kepada konsumen, selalu melakukan sesuatu yang berbeda dibandingkan para pesaingnya (Wuyts *et al.*, 2004). Manajemen puncak dan seluruh karyawan harus memahami hubungan antara pekerjaan mereka dengan upaya upaya untuk memberikan kepuasan kepada konsumennya (Zhou *et al.*, 2005). Mengacu pada pendapat Zhou *et al.* (2005); Stanton (1984: 22); Lamb *et al.* (2001: 11); Wuyts *et al.* (2004) dapat dijelaskan bahwa orientasi pelanggann merupakan respon perusahaan dalam upaya memahami dan mengenali dengan baik mengenai kebutuhan dan keinginan pelanggannya dengan cara menyajikan *value* yang terbaik serta memberikan kepuasaan bagi pelanggan, sehingga mendorong upaya inovasi yang selaras dengan kebutuhan pelanggan serta memacu pertumbuhan penjualan menjadi lebih baik. Oleh karena itu dapat diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

**H<sub>1</sub>:** Orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap inovasi pasar

**H<sub>2</sub>:** Orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap pertumbuhan penjualan

### **Orientasi Pesaing**

Orientasi pesaing dapat dinyatakan melalui monitoring atas informasi mengenai pesaing dan menyebarluaskan berbagai informasi tersebut pada semua fungsi yang ada di dalam perusahaan misalnya divisi riset dan pengembangan produk atau mendiskusikan dengan top manajemen bagaimana kekuatan pesaing dan strategi-strategi yang mereka kembangkan, baik yang menyangkut tindakan saat sekarang maupun tindakan dimasa mendatang. Perusahaan yang berorientasi pada pesaing, senantiasa akan menggunakan sebagian besar waktunya untuk melacak penggunaan strategi dan pangsa pasar pesaing serta berusaha menemukan berbagai strategi untuk melawannya (Zhou *et al.*, 2005).

Pendekatan ini memiliki beberapa kelebihan dan kekurangan. Disisi positifnya, perusahaan akan mengembangkan orientasi pejuang, melatih para pemasarnya untuk bersikap waspada, mengamati kelemahannya sendiri dan mencari kelemahan pesaing, sedang sisi negatifnya, perusahaan akan menjadi terlalu reaktif, bukannya menjalankan strateginya sendiri yang berorientasi pada pelanggan. Oleh karena itu manajer pemasaran harus terus menilai strategi pesaing untuk memastikan bahwa perusahaan tidak didahului oleh pesaingnya serta mengetahui adanya cara baru yang lebih baik dalam memenuhi kebutuhan konsumen (McCarthy and Parreault, 1996: 450).

Perusahaan yang berhasil selalu berusaha mengenali pesaingnya sebaik mungkin seperti yang dilakukan terhadap konsumennya. Analisis dan evaluasi terhadap pesaing akan membantu manajemen untuk memutuskan dimana akan bersaing, bagaimana cara menghadapi pesaingnya pada setiap pasar sasaran. Analisis dan evaluasi ini menjadi sangat penting, manakala intensitas persaingan sangat tinggi. Tahapan dalam analisis

persaingan meliputi: 1) identifikasi struktur dan karakteristik industri; 2) identifikasi dan analisis kelompok strategis; 3) tindakan antisipasi pesaing; 4) evaluasi pesaing utama; 5) identifikasi dan uraian pesaing utama dan 6) identifikasi pesaing baru. Memahami secara mendalam mengenai struktur persaingan akan membuat perusahaan mengenali dengan baik siapa yang menjadi pesaing utamanya. Oleh karena itu sumber daya perusahaan dapat diarahkan untuk menggali informasi yang berkaitan dengan pesaing utama.

Evaluasi pesaing digunakan untuk menentukan posisi kekuatan yang dimiliki serta kelemahan yang ada pada setiap pesaing. Evaluasi pesaing juga dapat digunakan untuk memetakan sejauhmana kelebihan dan kekurangan yang ada pada masing masing pesaing bila dibanding dengan kekuatan dan kelemahan yang ada pada perusahaan. Evaluasi pesaing meliputi empat hal yaitu: evaluasi tingkat peliputaan pasar, kepuasan konsumen, performa masa lalu dan kemampuan yang ada (Craven, 1996: 201). Mengacu pada pendapat McCarthy and Parreault, (1996: 450); Craven (1996: 201); Zhou *et al.* (2005); dapat dijelaskan bahwa orientasi pesaing merupakan respon perusahaan dalam upaya menggali informasi mengenai berbagai strategi dan aktivitas yang dilakukan oleh pesaing serta memastikan bahwa apa yang dilakukan oleh perusahaan tidak didahului dan ditiru oleh pesaingnya dalam waktu yang singkat, sehingga mendorong upaya inovasi yang lebih kreatif serta memacu pertumbuhan penjualan menjadi lebih baik. Oleh karena itu dapat diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

**H<sub>3</sub>:** Orientasi pesaing berpengaruh signifikan terhadap inovasi pasar

**H<sub>4</sub>:** Orientasi pesaing berpengaruh signifikan terhadap pertumbuhan penjualan

### **Inovasi Pasar**

Inovasi pasar membawa konsekuensi untuk menerima perubahan nilai-nilai yang diinginkan oleh konsumen serta perubahan yang muncul dipasar, oleh karena itu adanya persaingan akan membangkitkan gagasan baru, proses atau pemanfaatan teknologi yang dapat membawa perubahan output, yang diterima sebagai sesuatu yang bersifat baru dan unik. Inovasi harus dikembangkan atas dasar orientasi pasar dan orientasi pesaing agar memberi keselarasan dengan strategi pemasaran yang dikembangkan oleh perusahaan. Inovasi merupakan suatu proses yang dimulai dari tahapan pasar yang bertumpu pada evaluasi terhadap kebutuhan pelanggan, penciptaan ide-ide kreatif, pengembangan proses atau pengenalan produk baru yang bersifat unik.

Dimensi inovasi pasar menunjukkan pengembangan kearah perspektif organisasi yang diimplementasikan secara terintegrasi sesuai dengan strategi pemasaran yang dikembangkan perusahaan, agar dapat menyediakan kebutuhan dan keinginan pelanggan dengan memberikan nilai terbaiknya dibanding perusahaan lain (*superior value*). Inovasi juga dilakukan secara berkesinambungan sesuai dengan perubahan pasar, akibat adanya persaingan yang dinamis, oleh karena itu inovasi harus meyakinkan bahwa berbagai strategi perusahaan berhasil memberi harapan pelanggan yang senantiasa berubah dari

waktu kewaktu dan para pesaing tidak akan mampu meniru keunikan dan *superior value* yang dimilikinya.

Inovasi pasar harus didukung penuh oleh sumberdaya yang memadai melalui interaksi dan kerjasama secara terpadu dari fungsi riset dan pengembangan, produksi, pemasaran, sistem serta berbagai macam fungsi lainnya dalam perusahaan. Inovasi ini senantiasa menciptakan nilai dan sesuatu yang bersifat baru dan unik bagi konsumen dalam situasi pasar yang darurat sekalipun (Zhou *et al.*, 2005). Mengacu pendapat Zhou *et al.* (2005) dapat di jelaskan bahwa inovasi pasar merupakan respon perusahaan dalam upaya membawa perubahan yang bersifat baru dan unik, selaras kebutuhan pelanggan, penyediaan produk dengan “*superior value*” serta meredam langkah strategi pesaingnya, sehingga menciptakan keunggulan secara berkelanjutan serta meningkatkan pertumbuhan penjualan. Oleh karena itu dapat diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

**H<sub>5</sub>:** Inovasi pasar berpengaruh signifikan terhadap pertumbuhan penjualan

### **Pertumbuhan Penjualan**

Sumber daya dan kapabilitas merupakan sumber utama perusahaan guna meraih profitabilitas. Mengacu pada konsepsi manajemen fungsional, sangatlah beralasan untuk menyatakan bahwa kinerja perusahaan sesungguhnya tercermin pada kerja dari berbagai manajemen fungsional yang berjalan dengan baik (Ferdinand, 2003: 44). Kinerja perusahaan dapat di langgengkan dengan cara mendayagunakan berbagai asset strategik yang bercirikan perusahaan dan memiliki kemampuan untuk menghambat pesaingnya (Amit and Schoemaker, 1993). Keberhasilan perusahaan dalam menyediakan “*superior value*” bagi pelanggannya dan selalu memberi perhatian atas perkembangan pesaingnya, merupakan upaya strategis dalam membangun kinerja perusahaan. Ukuran kinerja yang mengacu pada keberhasilan pasar disebut sebagai *firm performance* (Zhou *et al.*, 2005)

Zhou *et al.*, (2005) mendefinisikan kinerja perusahaan sebagai hasil keseluruhan aktivitas dalam organisasi yang dinyatakan dalam pertumbuhan penjualan. Sedang Im and Workman (2004) mendefinisikan kinerja sebagai hasil akhir dari suatu proses yang menggunakan sumber daya dan kapabilitas yang sesuai, yang dinyatakan dalam bentuk kinerja pemasaran, kinerja keuangan, kinerja kualitatif. Definisi ini menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang menggunakan berbagai sumber daya dan kemampuan secara efektif dan efisien sesuai dengan sasaran yang telah ditentukan oleh perusahaan baik sasaran jangka pendek maupun sasaran jangka panjang.

Mengacu pada studi Zhou *et al.* (2005); Amit and Schoemaker (1993); Im and Workman (2004) dan Ferdinand (2003: 44) menunjukkan bahwa kinerja pemasaran dapat diukur berdasarkan pertumbuhan penjualannya, dimana ukuran ini merupakan cerminan yang lebih relevan dari perspektif perusahaan. Pertumbuhan penjualan di pengaruhi oleh strategi orientasi pelanggan dan orientasi pesaing yang dikembangkan oleh

perusahaan serta kemampuan melakukan inovasi yang selaras dengan orientasi pasarnya. Hubungan antar variabel disusun berdasarkan teori, dianalisis secara kritis dan sistematis, sehingga menghasilkan sintesa hubungan variabel yang diteliti, yaitu: orientasi pelanggan, orientasi pesaing, inovasi pasar dan pertumbuhan penjualan.

### **Rancangan Penelitian**

Penelitian ini termasuk jenis *survey research* yaitu penelitian yang di gunakan untuk maksud *explanatory*. Penelitian ini menjelaskan pengaruh hubungan kausal antar variabel variabel melalui pengujian hipotesis, penelitian ini disebut juga penelitian persepsional (*perception research*) yaitu jenis penelitian yang datanya diperoleh melalui persepsi responden bersangkutan melalui serangkaian pertanyaan yang harus dijawab berdasarkan item item yang ada di dalam kuisioner.

### **Populasi**

Populasi didalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan makanan berskala besar, masih aktif beroperasi sampai akhir tahun 2008, tergabung dalam Gabungan Pengusaha Makanan dan Minuman (GAPMMI) Cabang Jawa Timur, memperoleh fasilitas dari Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) Jawa Timur. Populasi dalam penelitian ini adalah *finite*, karena jumlah anggota populasi relatif sedikit (23 perusahaan makanan), maka dalam penelitian ini digunakan metode sensus (*complete enumeration*).

### **Klasifikasi Variabel**

1. Orientasi pelanggan (ORPEL) sebagai *independent variable* pertama ( $X_1$ ).
2. Orientasi Pesaing (ORPES) sebagai *independent variable* kedua ( $X_2$ ).
3. Inovasi pasar (INOPA) sebagai *dependent variable* pertama dan juga sebagai *intervening variable* ( $Y_1$ ).
4. Pertumbuhan penjualan (PERPE) sebagai *dependent variable* kedua ( $Y_2$ )

### **Definisi Operasional Variabel**

1. Orientasi pelanggan (ORPEL) adalah tingkat responsip perusahaan makanan di Surabaya terhadap kebutuhan dan keinginan pelanggan dengan menyajikan nilai yang terbaik serta memberikan kepuasan bagi pelanggan. Orientasi pelanggan diukur melalui enam instrumen yaitu: (a) kemampuan perusahaan merancang produk, (b) rancangan produk sesuai dengan selera pelanggan, (c) kemampuan perusahaan memberikan pelayanan purna jual, (d) pelayanan purna jual menurut harapan pelanggan, (e) monitoring kepuasan pelanggan serta (f) identifikasi kebutuhan dan keinginan pelanggan.
2. Orientasi pesaing (ORPES) adalah tingkat responsip perusahaan makanan di Surabaya terhadap berbagai informasi mengenai strategi dan aktivitas pesaing. Orientasi pesaing diukur melalui lima instrumen yaitu: (a) respon terhadap strategi pesaing, (b) penggalan informasi tentang pesaing, (c) respon terhadap kehadiran

- pesaing baru, (d) upaya untuk menghambat pesaing serta (e) upaya untuk membangun keunggulan bersaing.
3. Inovasi pasar (INOPA) adalah tingkat keselarasan inovasi yang dilakukan oleh perusahaan makanan di Surabaya dengan berfokus pada orientasi pelanggan dan orientasi pesaing melalui pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta upaya menciptakan keunggulan melebihi apa yang dilakukan oleh pesaingnya. Inovasi pasar diukur melalui enam instrumen yaitu: (a) pengembangan konsep produk, (b) pengembangan kualitas produk, (c) kesesuaian pengembangan kualitas produk dengan kebutuhan konsumen, (d) upaya penciptaan kepuasan pelanggan jangka panjang melalui keunggulan inovasi produk, (e) memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan melalui keunggulan inovasi produk dan (f) memberi kepuasan pelayanan kepada pelanggan melalui keunggulan inovasi produk.
  4. Pertumbuhan penjualan (PERPE) adalah tingkat keberhasilan implementasi berbagai strategi pemasaran perusahaan makanan di Surabaya dalam mencapai pertumbuhan penjualan relatif. Pertumbuhan penjualan diukur melalui tiga instrumen yaitu: (a) tingkat pertumbuhan penjualan perusahaan, (b) rata-rata tingkat pertumbuhan penjualan tiga tahun terakhir serta (c) tingkat pertumbuhan penjualan di bandingkan dengan pertumbuhan penjualan dari pesaing utama.

Keempat variabel dalam penelitian ini diukur menurut instrumen yang dikembangkan oleh Zhou *et al.*, (2005); Stanton (1984: 22); McCarthy and Parreault (1996: 450); Lamb *et al.*, (2001: 11); Wuyts *et al.* (2004); Craven (1996: 201); Amit and Schoemaker (1993); Im and Workman (2004) dan Ferdinand (2003: 44). Pemberian nilai variabel menggunakan pengukuran skala Likert dalam penentuan skornya, hasil pengukurannya berupa skala interval. Ukuran semua variabel ini didasarkan pada tanggapan responden terhadap serangkaian item yang menggunakan skala lima poin yang dimodifikasi (1. sangat rendah; 2. rendah; 3. tinggi; dan 5. sangat tinggi, sedang skor 3 dimodifikasi untuk menghindari “*central tendency error*” atas jawaban responden).

### **Instrumen Penelitian**

Instrumen utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuisioner yang dikirim kepada pemilik atau top manajer atau manajer pemasaran atau manajer riset dan pengembangan perusahaan makanan di Surabaya. Kuisioner harus diuji terlebih dahulu tingkat validitas dan tingkat reliabilitasnya, karena kuisioner dikembangkan dari konsep teoritis yang disebut variabel (Ghozali, 2005: 41). Validitas dalam penelitian ini menggunakan formula koefisien korelasi *product-moment pearson* dan reliabilitas menggunakan *cronbach's alpha*. Suatu instrumen disebut valid jika koefisien korelasinya positif dan signifikan dengan nilai *correlated item-total correlation* lebih besar dari 0,30 (Azwar, 2004: 163). Instrumen dikatakan reliabel atau andal jika nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,6 (Nunnally dalam Ghozali, 2005: 42)



### Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian dilakukan melalui dua tahapan, yaitu: (1) tahap pengumpulan data primer (*primary data*) yang diperoleh secara langsung dari responden; (2) tahap pengumpulan data sekunder (*secondary data*) yang diperoleh secara langsung atau tidak langsung dari sumber terpercaya lainnya, khususnya untuk saling melengkapi kedua data tersebut.

### Teknik Analisis

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *path analysis* atau analisis jalur atau analisis lintas yang memiliki ciri ciri tertentu. Pengujian model dengan *Path analysis* di lakukan melalui lima langkah yaitu: (1) merancang model berbasis teori; (2) menguji asumsi yang melandasinya; (3) estimasi parameter atau perhitungan *path coefficient*; (4) pengujian validitas model; dan (5) interpretasi hasil analisis.

## HASIL PENELITIAN

### Validitas dan Realibilitas Instrumen

**Tabel 1**  
**Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas**  
**Instrumen Penelitian**

Variabel	Koefisien Korelasi (r)	Cronback Alpha	Keterangan
Orientasi Pelanggan	0,3832 – 0,7812	0,8137	Valid dan reliabel
Orientasi Pesaing	0,4123 – 0,7653	0,8732	Valid dan reliabel
Inovasi Pasar	0,4106 – 0,6174	0,8344	Valid dan reliabel
Pertumbuhan Penjualan	0,4812 – 0,8187	0,8716	Valid dan reliabel

Sumber: *Print out* hasil pengolahan data

Berdasarkan Tabel.1 menunjukkan bahwa koefisien korelasi untuk semua variabel memiliki nilai r-hitung antara 0,3832-0,8187, dimana keempat variabel tersebut memiliki nilai r-hitung yang positif dan lebih besar dari 0,30. Tabel diatas juga menunjukkan bahwa nilai *Cronbach Alpha* untuk keempat variabel memiliki nilai lebih besar dari 0,60. Jadi Koefisien korelasi dan *Cronbach Alpha* menunjukkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan untuk pengumpulan data penelitian adalah valid dan reliabel.

### Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Hasil pengujian asumsi linieritas merujuk pada konsep *parsimony*, yaitu bilamana seluruh model yang digunakan sebagai dasar pengujian adalah signifikan atau non-signifikan berarti model dikatakan linier atau fungsi linier adalah signifikan. Hasil pengujian asumsi linieritas untuk setiap pengaruh antar variabel, disajikan pada Tabel 2.

**Tabel 2**  
**Hasil Pengujian Asumsi Linieritas**

<i>Independet variable</i>	<i>Dependet variable</i>	Hasil pengujian ( $\alpha = 0,05$ )	Keputusan
Orientasi Pelanggan	Inovasi Pasar	Model linier signifikan	Linier
Orientasi Pelanggan	Pertumbuhan Penjualan	Model linier signifikan	Linier
Orientasi Pesaing	Inovasi Pasar	Model linier signifikan	Linier
Orientasi Pesaing	Pertumbuhan Penjualan	Model linier signifikan	Linier
Inovasi Pasar	Pertumbuhan Penjualan	Model linier signifikan	Linier

Sumber : Print out hasil pengolahan data

Berdasarkan Tabel 2 menunjukkan bahwa semua bentuk pengaruh antar variabel di dalam model struktural adalah linier. Dengan demikian asumsi linieritas pada *path analysis* terpenuhi.

### Model Struktural

*Path analysis* dilakukan dengan *standardize regression* menggunakan *software Statistical Product and Service Solutions (SPSS) Ver. 11.05*. Hasil pengujian koefisien jalur pengaruh langsung disajikan pada Tabel 3.

**Tabel 3**  
**Koefisien Jalur Langsung**

<i>Independet variable</i>	<i>Dependet variable</i>	Koefisien Standardize	Sig.	Keputusan
Orientasi pelanggan	Inovasi pasar	0,408	0,020*	Signifikan
Orientasi pelanggan	Pertumbuhan penjualan	0,285	0,023*	Signifikan
Orientasi pesaing	Inovasi pasar	0,396	,031*	Signifikan
Orientasi pesaing	Pertumbuhan penjualan	0,257	0,046*	signifikan
Inovasi pasar	Pertumbuhan penjualan	0,314	0,039*	Signifikan

Sumber: Print out hasil pengolahan data

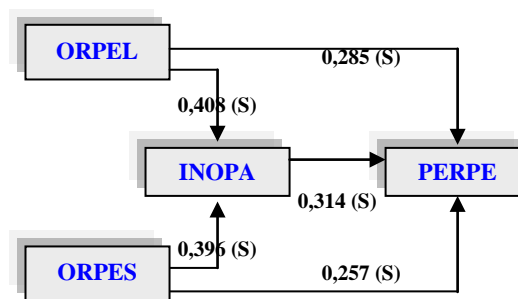
\*) Signifikan pada alpha ( $\alpha$ ) : 0,05

**Tabel 4**  
**Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung**

<i>Independet variable</i>	<i>Intervening variable</i>	<i>Dependet variable</i>	Koefisien standardize	Keterangan
Orientasi Pelanggan	Inovasi Pasar	Pertumbuhan Penjualan	0,128 <sup>*)</sup>	Signifikan
Orientasi Pesaing	Inovasi Pasar	Pertumbuhan Penjualan	0,124 <sup>**)</sup>	Signifikan

Sumber: *Print out* hasil pengolahan data

Keterangan: <sup>\*)</sup> 0,408 x 0,314; <sup>\*\*)</sup> 0,396 x 0,314



**Gambar: 1**  
**Diagram *Path* Hasil Pengujian Koefisien Jalur**

Model juga dapat dinyatakan dalam bentuk persamaan simultan. *Path analysis* dalam bentuk persamaan sebagai berikut:

$$Z_{ORIPA} = 0,408 Z_{ORPEL} + 0,396 Z_{ORPES}$$

$$Z_{PERPE} = 0,285 Z_{ORPEL} + 0,257 Z_{ORPES} + 0,314 Z_{INOPA}$$

### Pengujian Validitas Model

#### 1. Koefisien Determinasi Total ( $R^2_m$ )

Total keragaman data dalam model diukur dengan rumus:

$$R^2_m = 1 - (P_{e1})^2 - (P_{e2})^2 - \dots - (P_{ep})^2$$

$$P_{ei} = \sqrt{1 - R^2_i}$$

Dengan demikian:

$$\begin{aligned} R^2_m &= 1 - (P_{e1})^2 (P_{e2})^2 \\ &= 1 - (1-0,793)(1-0,768) \\ &= 0,9680 \end{aligned}$$

Artinya keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model tersebut adalah sebesar 96,80%, atau dengan kata lain informasi yang terkandung dalam data 96,80% dapat dijelaskan oleh model tersebut, sedangkan 3,20% dijelaskan oleh variabel lain yang belum masuk dalam model.

## 2. *Theory Trimming*

*Theory trimming*, hanya digunakan bila terjadi jalur jalur yang non signifikan dalam suatu model dan dalam penelitian ini *theory trimming* tidak berlaku, karena semua pengaruh adalah signifikan.

## ANALISIS HASIL PENELITIAN

### Pengaruh Orientasi Pelanggan Terhadap Inovasi Pasar

Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pelanggan yang berfokus pada kemampuan mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan pelanggan akan menjadi pola dalam mengembangkan inovasi yang mengarah pada terciptanya nilai pelanggan (*customer value*) dan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). Berbagai informasi mengenai harapan pelanggan menjadi hal yang tidak dapat diabaikan, karena munculnya berbagai tawaran produk yang tersedia dipasar merupakan hasil implementasi strategi yang mengarah pada penciptaan “*superior value*” dan kepuasan pelanggan, baik untuk kepentingan jangka pendek maupun kepentingan jangka panjang.

Orientasi pelanggan bukan hanya sekedar untuk memahami harapan dari mereka, tetapi lebih menekankan pada bagaimana cara memberikan *value* terbaiknya bagi para pelanggan dengan melakukan inovasi yang selaras dengan harapan mereka, oleh karena itu orientasi pelanggan merupakan target manajemen dalam mengembangkan strategi pemasaran dan memberi inspirasi dalam melakukan aktivitas yang lebih inovatif dalam membangun keunggulan bersaing, dan memberi kepuasan kepada pelanggan sebagai tujuannya.

Hasil temuan dalam penelitian ini: (1) terdapat pengaruh langsung orientasi pelanggan terhadap inovasi pasar yang positif dan signifikan; (2) terdapat pengaruh tidak langsung orientasi pelanggan terhadap pertumbuhan penjualan melalui inovasi pasar yang positif dan signifikan.

### **Pengaruh Orientasi Pelanggan terhadap Pertumbuhan Penjualan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang berorientasi pelanggan akan mengidentifikasi berbagai kebutuhan dan keinginan pelanggannya secara benar serta mengembangkan strategi pemasaran secara terpadu agar tercipta “*customer value*” dan “*customer satisfaction*”. Kepuasan pelanggan menjadi tolok ukur atas keberhasilan perusahaan dalam mengendalikan pasar, karena dapat memberi pengaruh yang positif terhadap penjualannya, bila dibandingkan dengan pesaingnya yang kurang berhasil dalam mengendalikan pasar, sehingga dalam jangka pendek maupun jangka panjang akan berdampak terhadap pertumbuhan penjualan perusahaan.

Perusahaan yang berada dalam lingkungan kompetisi yang tinggi, cenderung merespon persaingan dengan memberi perhatian yang tinggi pada kegiatan kegiatan dan perilaku yang *market oriented*. Hal yang menarik dalam penelitian ini adalah bahwa perusahaan yang merespon harapan pelanggan melalui strategi harga dan strategi biaya rendah berhasil dalam meningkatkan *market share* dalam jangka waktu pendek, tetapi tidak memberikan dampak pada profitabilitas dan kinerja *market-share* dalam jangka panjang.

Perusahaan yang berorientasi pelanggan berusaha mencerminkan kompetensi terbaiknya dalam memahami pelanggan, karena itu terbuka peluang untuk memberi kepuasan pada pelanggan serta memiliki kemampuan dalam mengenali perubahan selera pelanggan dengan baik. Komitmen perusahaan terhadap orientasi pelanggan secara tepat akan menghasilkan tingkat penjualan yang lebih baik, jika dibandingkan dengan perusahaan yang mempunyai orientasi yang berbeda.

Hasil temuan dalam penelitian ini: (1) terdapat pengaruh langsung orientasi pelanggan terhadap pertumbuhan penjualan yang positif dan signifikan; (2) terdapat pengaruh tidak langsung orientasi pelanggan terhadap pertumbuhan penjualan melalui inovasi pasar yang positif dan signifikan.

### **Pengaruh Orientasi Pesaing terhadap Inovasi Pasar**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pesaing yang di kembangkan oleh perusahaan selalu mengarah pada bagaimana menemukan cara yang lebih kreatif dalam menggali informasi tentang strategi pesaing. Oleh karena itu perusahaan terus berupaya bagaimana menerapkan strategi pemasaran yang mampu menghasilkan produk terkini dan bersifat unik, tidak mudah ditiru oleh pesaing, seandainya ditiru oleh para pesaing mereka akan memerlukan biaya yang sangat mahal dan sulit menyamainya kuaalitasnya. Perusahaan yang berorientasi pada pesaing akan menggunakan kemampuannya untuk menggali informasi tentang mereka dan melakukan inovasi untuk mendorong lahirnya produk baru yang berkualitas, lebih inovatif, unik dengan perspektif yang lebih baik.

Orientasi pesaing menjadi dasar dalam rangka menentukan arah strategi inovasi dan implementsasinya melalui proses produksi yang lebih baik, oleh karena itu keahlian

dalam melakukan transformasi riset dan pengembangan teknologi yang diwujudkan melalui proses produk akan menghasilkan sesuatu yang bersifat baru, unik dan sulit ditiru oleh pesaing.

Hasil temuan dalam penelitian ini: (1) terdapat pengaruh langsung orientasi pesaing terhadap inovasi pasar yang positif dan signifikan; (2) terdapat pengaruh tidak langsung orientasi pesaing terhadap pertumbuhan penjualan melalui inovasi pasar yang positif dan signifikan.

#### **Pengaruh Orientasi Pesaing terhadap Pertumbuhan Penjualan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang berorientasi pada pesaing senantiasa meluangkan waktunya untuk terus memantau berbagai strategi yang dikembangkan oleh pesaingnya. Perusahaan ingin memastikan bahwa strategi yang dikembangkan tidak mungkin didahului dan ditiru oleh pesaingnya dalam jangka pendek sehingga perusahaan mampu menjaga keunggulan kompetitifnya. Dalam situasi seperti ini perusahaan akan mampu mempertahankan pertumbuhan penjualannya yang lebih baik jika dibanding dengan pesaingnya.

Perusahaan yang berorientasi pesaing cenderung untuk mendorong aktivitasnya untuk menghasilkan “*superior value*” dan berupaya untuk menciptakan kepuasan bagi pelanggan. Kepuasan pelanggan dalam jangka panjang, mampu membuktikan kesetiaan mereka untuk tetap bertahan pada produknya, bahkan ada kecenderungan baginya untuk memberikan rekomendasi atas kepuasannya pada konsumen lain, sehingga penjualan perusahaan mengalami pertumbuhan yang lebih baik dibanding dengan pesaingnya yang tidak memiliki kemampuan untuk menciptakan kepuasan bagi pelanggan.

Hasil temuan dalam penelitian ini: (1) terdapat pengaruh langsung orientasi pesaing terhadap pertumbuhan penjualan yang positif dan signifikan (2) terdapat pengaruh tidak langsung orientasi pesaing terhadap pertumbuhan penjualan melalui inovasi pasar yang positif dan signifikan.

#### **Pengaruh Inovasi Pasar terhadap Pertumbuhan Penjualan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi pasar merupakan upaya melakukan perubahan yang kreatif dengan mengacu pada perubahan selera dan harapan pelanggan serta memperhatikan berbagai langkah strategis yang dilakukan oleh pesaingnya. Inovasi pasar mampu menghasilkan produk yang memiliki “*superior value*” tinggi, produk unik yang penuh inovatif dan memberi unsur berbeda yang sulit untuk ditiru. Inovasi mampu meletakkan landasan untuk membangun loyalitas pelanggan jangka panjang sehingga memberi dampak pada penjualannya. Inovasi merupakan proses yang diawali dari kajian yang bertumpu pada evaluasi kebutuhan dan keinginan pelanggan, mengembangkan ide ide baru yang lebih baik, oleh karena itu inovasi memerlukan dukungan struktur dan budaya kreatif yang mengarah pada perubahan yang lebih baik. Inovasi yang dilakukan

secara berkesinambungan akan menciptakan nilai pelanggan dan tingkat kepuasan yang lebih baik dimasa sakarang dan dimasa mendatang, sehingga dapat meningkatkan pertumbuhan penjualan.

Hasil temuan dalam penelitian ini: (1) terdapat pengaruh langsung inovasi pasar terhadap pertumbuhan penjualan yang positif dan signifikan; (2) inovasi pasar mampu menjadi mediasi antara orientasi pelanggan dan orientasi pesaing dengan pertumbuhan penjualan yang signifikan atau dengan kata lain inovasi pasar mampu membuat pengaruh orientasi pelanggan dan orientasi pesaing terhadap pertumbuhan penjualan perusahaan menjadi semakin lebih baik.

### **Keterbatasan Penelitian**

1. Penelitian ini tidak membedakan lamanya perusahaan beroperasi, yang mungkin dapat mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam mengimplementasikan strategi pemasaran yang berfokus pada orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan inovasi pasar yang berguna untuk meraih *marketshare* dan pertumbuhan penjualan.
2. Penelitian ini tidak mempertimbangkan aspek eksternal yang mungkin mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam menerapkan strategi pemasaran yang berbasis pada orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan inovasi pasar terhadap pertumbuhan penjualan, karena penelitian ini dikembangkan berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di China, India dan Belanda yang memiliki aspek budaya yang berbeda dengan di Indonesia.
3. Penelitian ini tidak mengkaji aspek sumber daya manusia, orientasi entrepreneurship, peran manajerial, pembelajaran organisasi, perilaku konsumen yang mungkin turut mempengaruhi dalam implementasi pemasaran yang berbasis orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan pengembangan inovasi pasar dalam rangka pencapaian kinerja perusahaan yang tercermin melalui pertumbuhan penjualan.

### **Simpulan**

1. Orientasi pelanggan berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap inovasi pasar perusahaan makanan di Surabaya. Hipotesis satu yang menyatakan bahwa orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap inovasi pasar perusahaan makanan di Surabaya diterima. Semakin tinggi tingkat orientasi pelanggan yang dibangun oleh perusahaan, maka inovasi pasar menjadi semakin inovatif sesuai dengan perubahan nilai yang diharapkan oleh pelanggan.
2. Orientasi pelanggan berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap pertumbuhan penjualan perusahaan makanan di Surabaya. Hipotesis dua yang menyatakan bahwa orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap pertumbuhan penjualan perusahaan makanan di Surabaya diterima. Semakin tinggi orientasi pelanggan yang dibangun perusahaan melalui upaya penyediaan produk yang memiliki "*superior value*" dan penciptaan "*customer satisfaction*" maka pertumbuhan penjualan menjadi semakin meningkat.

3. Orientasi pesaing berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap inovasi pasar perusahaan makanan di Surabaya. Hipotesis tiga yang menyatakan bahwa orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap inovasi pasar perusahaan makanan di Surabaya diterima. Semakin tinggi orientasi pesaing dikembangkan oleh perusahaan, maka inovasi pasar menjadi semakin inovatif, sebagai upaya memberi yang terbaik dan terkini bagi pelanggan
4. Orientasi pesaing berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap pertumbuhan penjualan perusahaan makanan di Surabaya. Hipotesis empat yang menyatakan bahwa orientasi pesaing berpengaruh signifikan terhadap pertumbuhan penjualan perusahaan makanan di Surabaya diterima. Semakin tinggi tingkat orientasi pesaing yang dikembangkan perusahaan melalui upaya strategis dalam menghadapi strategi pesaing, maka pertumbuhan penjualan perusahaan menjadi semakin meningkat.
5. Inovasi pasar berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap pertumbuhan penjualan perusahaan makanan di Surabaya. Hipotesis lima yang menyatakan bahwa inovasi pasar berpengaruh signifikan terhadap pertumbuhan penjualan perusahaan makanan di Surabaya diterima. Semakin tinggi tingkat inovasi pasar dikembangkan oleh perusahaan melalui upaya strategis untuk menghasilkan produk yang unik dan sulit ditiru oleh pesaing, maka pertumbuhan penjualan perusahaan menjadi semakin meningkat.
6. Orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan inovasi pasar mampu menjadi anteseden dalam membangun pertumbuhan penjualan. Semakin tinggi tingkat orientasi pelanggan dan orientasi pesaing dikembangkan oleh perusahaan, maka inovasi pasar menjadi lebih inovatif dan pertumbuhan penjualan menjadi semakin baik.

### **Implikasi**

Berdasarkan simpulan hasil penelitian, maka implikasi hasil penelitian ini bagi peneliti berikutnya, antara lain:

1. Orientasi pesaing menempati posisi strategis dalam upaya mengembangkan inovasi pasar menjadi lebih inovatif. Seharusnya manajemen perusahaan lebih komitmen terhadap pemahaman kebutuhan dan keinginan konsumen yang terus berkembang, oleh karena itu perlu didukung inovasi yang selaras dengan harapan pelanggan.
2. Orientasi pesaing memiliki peran penting dalam membangun inovasi pasar menjadi lebih inovatif. Sebaiknya manajemen perusahaan komitmen terhadap investasi riset pasar yang mengarah pada penggalian berbagai informasi tentang aktivitas pesaing agar dapat meyakinkan bahwa strategi perusahaan lebih mengedepankan aktivitas yang kreatif, inovatif, bersifat unik dan tidak mudah ditiru oleh pesaing.
3. Pengembangan inovasi pasar, seharusnya berfokus pada orientasi pelanggan dan orientasi pesaing yang dikembangkan oleh manajemen, karena kesesuaian ini akan memberikan kontribusi dalam menghasilkan produk berkualitas, memiliki keunikan yang sulit ditiru pesaing, selalu menyajikan produk dalam nuansa berbeda dan pada gilirannya akan berdampak pada pertumbuhan penjualan menjadi lebih baik.



## DAFTAR PUSTAKA

- Amit, R., and Schoemaker, P.J.H., 1993. Strategic Assets and Organization Rent. *Strategic Management Journal*. 14, pp. 33-46.
- Azwar, Saifuddin, 2004. *Reliabilitas dan Validitas*. Edisi Ketiga. Cetakan Kelima. Yogyakarta: Penerbit Pustaka Pelajar
- Craven, David W., 1996. *Pemasaran Strategis*. Edisi Keempat. Jilid Satu (Alih bahasa Lina Salim). Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Ferdinand, Augusty, 2003. Sustainable Competitive Advantage: Sebuah Eksplorasi Model *Konseptual*. Semarang: BP-UNDIP.
- Ghozali, Imam, 2005. *Analisis Multivariate dengan Proses SPSS*. Semarang: BP- UNDIP.
- Im, Subin and John P. Workman Jr., 2004. Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-Technology Firms, *Journal of Marketing*. Vol. 68 (April): pp. 14-132.
- Lamb, Charles W., Joseph F., Hair, Carl McDaniel, 2001. *Pemasaran*. Buku satu (Alih Bahasa David Octarevia). Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- McCarthy, Jerome, and William D., Parreault, Jr. 1996. *Dasar Dasar Pemasaran*. Edisi Kelima (Alih bahasa Agus Dharma). Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Never, J.C, and Slater, S.F., 1994. Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationship. *Journal of Marketing*. 58 (January). pp. 46-55
- Stanton, William J., 1984. *Pinsip Pemasaran*. Edisi Ketujuh Jilid Satu. (Alih Bahasa Yohanes Lamarto). Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Voss and Voss, 2000. Strategic Orientation and Firm Performance in An Aristic Environment. *Journal of Marketing*. Vol. 64 (January): pp. 67-83
- Wuyts, Stefan, Shantanu Dutta, and Stefan Stremersch, 2004. Portfolios of Inter firm Agreements in Technology-Intensive Markets: Consequences for Innovation and Profitability, *Journal of Marketing*. Vol.68 (April): pp. 88-100.
- Zhou, Kevin Zhing, Chi Kin Yim, and David K., Tse, 2005. The Effect of strategic Orientations on Technology-and Market-Based Breakthrough Innovations. *Journal of Marketing*. Vol. 69 (April): pp.42-60.